Patricia Sigg ist M.A. in interdisziplinären Therapien, Betriebswirtin, Mediatorin und Mitglied im pädagogischen Leitungskreis des Kita-Trägernetzwerks KONZEPT-E in Stuttgart. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Multiprofessionelle Teams, Diversität und Systemisches Coaching.

Eike Ostendorf-Servissoglou studierte Germanistik und ist als Journalistin und Autorin mit Schwerpunkt Frühpädagogik selbstständig.

Instabile Kita-Teams
Was nun?

Kita-Teams unter Druck: Aufgrund notorischen Personalmangels steigt die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten. Gleichzeitig gilt es, viele Personen in Ausbildung sowie Zusatzkräfte anzuleiten und zu integrieren. Eine zunehmende Vielfalt in den Teams fordert Führungskräften Spitzenleistungen ab. In vielen Kitas häufen sich die Problemlagen. Der Kita-Träger KONZEPT-E aus Stuttgart beschreibt, welche Maßnahmen er einleitete, um die Teams seiner 46 element-i Kinderhäuser zu unterstützen und zu stabilisieren.

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025. Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita

Vorbemerkung

Multiple Krisen prägen unsere Gegenwart: Klimakatastrophe und Artensterben, Kriege und Flüchtlingsdramen, Pandemien, Wirtschaftsflauten und Demokratiekrisen. Daraus resultiert das Gefühl: Unsere Sicherheit, unsere Lebensweise, ja sogar unsere Lebensgrundlagen sind bedroht. Viele Menschen sehen mit Sorge in die eigene Zukunft und in die ihrer Kinder.

1. Problembild

Dieses Lebensgefühl spiegelt sich auch in der Kita wider: Teammitglieder und Eltern bringen ein latentes Gefühl von Verunsicherung mit. Kinder spüren das und reagieren vielfach mit herausforderndem Verhalten. Daher ist es besonders wichtig, ihnen in der Kita Halt und Stabilität zu vermitteln. Doch einen verlässlichen „Normalzustand" gibt es auch hier nicht mehr. Der Fachkräftemangel verändert den KitaAlltag: Die Vielfalt in den Kita-Teams hat stark zugenommen. Es sind inzwischen sehr unterschiedliche Menschen, aus unterschiedlichen Berufen und mit unterschiedlichem pädagogischem Know-how in den Einrichtungen tätig. Motivation und Weltsicht unterscheiden sich stark, die Altersspanne ist groß.

Früher arbeiteten vor allem staatlich anerkannte Erzieher:innen in deutschen Kitas. Dazu kamen wenige studierte Kindheitspädagog:innen auf der einen und sozialpädagogische Assistent:innen (Kinderpfleger:innen) auf der anderen Seite. Heute sieht ein typisches Kita-Team in unseren element-i Kinderhäusern anders aus. Nur noch rund 50 Prozent der Beschäftigten verfügen über eine Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin oder zum staatlich anerkannten Erzieher. Die andere Hälfte der Belegschaft lernt noch: Sie absolvieren eine reguläre Ausbildung oder kommen in einem höheren Lebensalter als Quer- bzw. Direkteinsteiger:innen in die Kita. Auch die Anzahl der angelernten Aushilfen steigt. Die Teams sind zunehmend heterogen.

Gleichzeitig bleiben aufgrund des Personalmangels offene Stellen über längere Zeiträume unbesetzt. Das erhöht die Arbeitsbelastung für die verbliebenen Beschäftigten. Die Fluktuation steigt dadurch. Immer wieder führen Personalmangel und vermehrte Krankheitsausfälle bei knapper Personaldecke zu verkürzten Öffnungszeiten oder Notbetreuungstagen. Das setzt Eltern unter Druck. Oft müssen Kita-Beschäftigte deren Unmut darüber aushalten. Fazit: Vielerorts erzeugen die Rahmenbedingungen in Kitas eine explosive Mischung. Wie können wir als Träger gegensteuern?

2. Leitung stärken

Wer große, heterogene Teams leiten und als Gruppe zusammenschweißen, die Potenziale der Beschäftigten erkennen und nutzen sowie Personal zu pädagogischen Höchstleistungen führen soll, muss etwas auf dem Kasten haben. Wir brauchen erfahrene Spitzenkräfte in der Führung. Die fallen jedoch nicht vom Himmel.

Oft erleben wir junge Führungskräfte, die ihre Aufgabe mit unglaublichem Elan angehen. Doch vielfach verausgaben sie sich dabei. Sie wollen alles möglich machen, springen immer ein und vergessen dabei, auf ihre eigenen Ressourcen zu achten. Resilienz und Selbstfürsorge sind Themen, die in Zeiten des Personalmangels für Leitungskräfte wie Teammitglieder deutlich an Bedeutung gewinnen.

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025.
Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita

Austausch, Beratung & Mentoring

Wir stärken unsere Teamleitungen, indem wir den Austausch untereinander fördern. Dafür gibt es regelmäßige Standorttreffen, an denen Kitaleitungen aus einer Region teilnehmen, sich über Führungsherausforderungen austauschen und anhand der Beispiele der Kolleg:innen lernen. Außerdem steht immer die zuständige pädagogische Leitung (das entspricht in etwa einer Fachberatung) bei Problemlagen als Ansprechperson zur Verfügung. In der Einarbeitungsphase profitieren neue Leitungskräfte von einem Mentoring durch eine erfahrene Kraft.

Leitungstage

Einmal im Jahr führen wir als Träger sog. Leitungstage durch. Dann gehen wir drei Tage lang mit allen pädagogischen Leitungen und Teamleitungen in Klausur und reflektieren die Situation in den Kitas, überlegen, was das für uns als Leitungskräfte bedeutet, und erarbeiten Strategien. Neben klassischen Führungsthemen stehen der achtsame Umgang mit eigenen Ressourcen und eine Stärkung der Resilienzfähigkeit auf der Agenda.

Trainee-Prozess

Damit angehende Führungskräfte ihre neue Position bereits mit einem guten Verständnis von Führung antreten, haben wir einen Trainee-Prozess etabliert. Dabei geht es darum, sich selbst besser kennenzulernen sowie zu verstehen, was eine Führungsposition bedeutet. Auf dieser Grundlage können die Teilnehmenden entscheiden, ob ihnen eine Leitungsaufgabe tatsächlich entspricht oder ob sie lieber einen anderen Karriereweg einschlagen wollen. Wer mitmachen möchte, kann sich selbst dafür anmelden. Teilweise schlagen auch Führungskräfte mögliche Potenzialträger:innen vor.

Maßnahme: Trainee-Prozess

- Inzwischen entwickeln wir systematischer als früher Nachwuchs für unsere Kitaleitungs-Stellen. Denn phasenweise vakante Leitungsposten führten in der Vergangenheit oft dazu, dass Teams instabil wurden. Ziel unseres Trainee-Prozesses ist es, einen Pool an Nachwuchs-Leitungskräften aufzubauen, so dass wir eine freiwerdende Stelle schnell und passgenau nachbesetzen können.
- Im Zentrum der Maßnahme steht die Selbsterkenntnis und eine Antwort auf die Frage: „Will und kann ich führen?“ Das Programm findet in der Gruppe statt und die Teilnehmenden lernen in Szenarien – beim gemeinsamen Feuermachen, beim Kochen oder beim Hundetraining. Teilweise läuft die Videokamera mit. Anschließend besprechen unsere beiden internen Moderator:innen oder externe Trainer:innen ihr Verhalten mit den Teilnehmenden. Wie lange der Trainee-Prozess dauert, ist individuell verschieden.
- Ist die Führungsfrage mit „ja“ beantwortet, schließt sich ein Referendariat an, in dem die angehenden Führungskräfte eine Teamleitung bei der Arbeit begleiten und einzelne Aufgaben, wie die Moderation von Teamsitzungen oder das Führen von Gesprächen übernehmen. Haben sie ihren neuen Posten als Teamleitung angetreten, profitieren sie von einem Führungstraining und einem Mentoring.

3. Führung: Was funktioniert?

Früher setzten sich nicht nur unsere Teams anders zusammen. Auch unsere Organisationsstruktur sah anders aus. Die Fachkräfte in den Kinderhäusern arbeiteten gleichberechtigt zusammen und teilten sich Führungsaufgaben untereinander auf. Das förderte eine Kultur, in der alle Verantwortung übernahmen. Alle waren mit ihren Ideen und ihren Persönlichkeiten gefragt. Eine Kita-Leitung gab es nicht. Später waren Leitungen für mehrere Häuser

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025.
Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita

zuständig und daher nicht permanent vor Ort. Heute funktioniert das nur noch selten. Dazu gibt es in den meisten Teams zu viele Menschen, die sich Führung wünschen und Anleitung benötigen. Inzwischen hat daher fast jedes Haus seine eigene Leitung.

Organische Struktur

Diese Geschichte ist deshalb bedeutsam, weil sie bis heute unser Führungsverständnis prägt. Wir entwickeln eine organische Struktur, die sich von einer systemischen Organisationsform ableitet. Jede Person soll dadurch ihre Potenziale möglichst optimal entfalten und einbringen können. Das bedeutet: Wir verstehen unsere Organisation als lernendes Netzwerk und nicht als hierarchisch organisierte Pyramide, in der der Informationsfluss nur von oben nach unten verläuft. Die bereits erwähnten Standorttreffen, bei denen sich die Leitungen mehrerer Kitas untereinander austauschen, ist nur ein Beispiel dafür, wie die horizontale Kommunikation zwischen den Kitas bei uns funktioniert. Wir haben darüber hinaus Kita-Tandems gebildet aus Häusern, die örtlich nahe beieinander liegen. Sie tauschen sich über fachliche und organisatorische Fragen aus und helfen sich auch personell untereinander.

Gegenseitige Beratung

Ein weiterer Aspekt der gegenseitigen Unterstützung: Unsere Teamleitungen haben sich jeweils auf ein bestimmtes Gebiet spezialisiert. Zu ihrem Thema sind sie mit anderen in einem Qualitätsentwicklungszirkel (QEZ) aktiv. Haben andere Kitas einen Beratungsbedarf, stehen die Fachleute aus dem entsprechenden QEZ zur Verfügung. Die Idee: Keine:r kann alles gleichermaßen gut. Wenn wir unsere Stärken stärken, und dieses Können anschließend der Gemeinschaft zur Verfügung stellen, erreichen wir nicht nur mehr, wir sind auch zufriedener mit unserer Arbeit.

Maßnahme: Qualitätsentwicklungszirkel

- Vor rund zwei Jahren riefen wir Qualitätsentwicklungszirkel (QEZ) zu den folgenden acht Themengebieten ins Leben: Sprache, Bewegung, Erschaffen (Kunst, Musik, Bauen etc.), Gemeinschaft (Menschsein in der Welt, Soziale Interaktion, Vielfalt), Natur & Technik (Forschen & Entdecken, Logik & Mathematik), Raumgestaltung, Beobachtung & Dokumentation sowie U3. Jeder Zirkel wird von einer pädagogischen Leitung geführt. Sie ist für den theoretischen Input zuständig und stellt sicher, dass neue wissenschaftliche Erkenntnisse Eingang in die Arbeit des QEZ finden. Jedem Zirkel gehören außerdem im Schnitt fünf Teamleitungen an, die sich für das Thema besonders interessieren und evtl. dort bereits besondere Kompetenzen besitzen. In regelmäßigen Treffen vertiefen die Beteiligten ihr Wissen, entwickeln Ideen und tauschen sich über die praktische Umsetzung aus. Das dort gebündelte Themen-Know-how steht allen anderen Kitas bei Bedarf zur Verfügung. Die Leitung eines Qualitätszirkels meldet sich jedoch auch direkt in den Kitas, die in ihrem Themenfeld bei der letzten Qualitätsüberprüfung (Audit) weniger als vier von fünf Sternen erreicht haben, und bietet Unterstützung an.
- Der Aufbau dieses Systems, das inzwischen gut funktioniert, war herausfordernd. Die Teamleitungen sahen darin zunächst lediglich Zusatzaufwand und nicht den Nutzen, den ihre Kita daraus zieht, auf die Expertise anderer zugreifen zu können. Außerdem verloren wir uns bei der Konzeption schnell in Diskussionen, wer welche Rolle einnehmen und wem etwas zu sagen haben soll. Wir merkten, dass wir so nicht weiterkamen, zogen einen Schlussstrich und entschieden uns für einen Learning-by-Doing-Ansatz. Das hat sich bewährt.

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025.
Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita

Dialogische Führung

„Es kommt auf mich an“: Dieser Leitgedanke prägt unsere element-i Pädagogik und unser Führungsverständnis. Wir bezeichnen es als dialogische Führungsform. Wir begegnen den Beschäftigten mit einem Vertrauensvorschuss. Alle haben die Chance, selbstverantwortlich und selbstregulierend zu arbeiten und sich mit allem einzubringen, was sie können und was sie beschäftigt.

Wichtig ist es, dass die Teamleitung in unsicheren Zeiten in der Kita ein Milieu der Sicherheit schafft. Das gelingt durch eine transparente, ehrliche und authentische Führung. Das bedeutet z. B., in Veränderungsprozessen Unwägbarkeiten offen anzusprechen und das Team mit Statusmeldungen auf dem Laufenden zu halten. Wer ehrlich führt, verschleiert auch eigene Unwissenheit nicht, sondern kommuniziert das offen und holt sich Hilfe. Zur guten Führung gehört ebenfalls, die eigene Rolle klar zu definieren und sich selbst immer wieder zu fragen: „Was muss ich selbst einbringen?“ und „Wo muss ich Grenzen setzen?“

Führungsphilosophie spiegelt Pädagogik

Die Leitlinien unserer Führungskultur entsprechen denen der element-i Pädagogik, die wir in unserer Arbeit mit den Kindern umsetzen. Die dialogische Haltung, die wir den Kindern gegenüber einnehmen, spiegelt sich beispielsweise in der dialogischen Haltung der Führungskräfte gegenüber ihren Teams wider, sowie der Teammitglieder untereinander. Diese Kongruenz unterstützt uns und vereinfacht die Umsetzung.

4. Mit Veränderung leben

Ein zentraler Punkt: In unseren Teams arbeiten wir an einer positiven Kultur der Veränderung. Die Teams sollen verstehen, dass sie selbst Teil der Lösung sind und Strategien entwickeln können, um ihr Umfeld zu gestalten und Probleme zu bewältigen. Erfahrungsgemäß ist es vor allem die Vorstellung, dass Rahmenbedingungen unverrückbar festliegen, die Weiterentwicklungen verhindert. Das fängt bei kleinen Dingen an.

> ***Beispiel:***
> In unseren Kinderhäusern findet das Mittagessen i. d. R. auf einem zentralen „Marktplatz“ statt. Die Kinder nehmen ihre Plätze an Tischgruppen ein und essen dann alle gemeinsam. Vielleicht gibt es in einer Kita zwei Kinder, die diese Situation immer wieder stören. Oft kommt das Kita-Team dann aber nicht auf die Idee, den organisatorischen Rahmen infrage zu stellen. Die Struktur scheint ihnen festgefügt, Regularien unverrückbar. Doch wer sagt das? Idealerweise geht das Team von den Bedürfnissen der Kinder aus und fragt sich, was sie benötigen, damit die Essenssituation für sie passt. Vielleicht sind es mehr Ruhe und Aufmerksamkeit? Dann könnte es z. B. helfen, die Kinder beim Essen auf zwei Räume aufzuteilen.

Auf diese Weise zu denken, ist eine Frage der Übung. Teams, die gelernt haben, Dinge infrage zu stellen und neue Wege zu erproben, machen die Erfahrung: „Wir können etwas verändern. Dadurch bleiben wir auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig.“ Das vertreibt das Gefühl, ausgeliefert zu sein, stärkt das Selbstbewusstsein und gibt Sicherheit. Diesen Lernprozess anzustoßen und weiterzuverfolgen, ist Aufgabe der Teamleitung. Sie sollte dafür sorgen, dass es dem Team gelingt, das Thema hinter einem Problem zu erkennen. In unserem Beispiel wäre das Problem das rahmensprengende Verhalten einiger Kinder beim Mittagessen. Das dahinterliegende Thema könnte ihr Bedürfnis nach mehr Ruhe in der Essenssituation sein. Unsere Teams führen seit einiger Zeit regelmäßig Reflexionsrunden durch, um dieses Denken zu üben, dabei zu lernen und gemeinsam besser zu werden.

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025.
Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita

Maßnahme: Reflexionsrunden

- Unser Ziel ist es, Vielfalt im Kita-Team zum Qualitätsmerkmal zu machen. Das setzt eine offene und wertschätzende Haltung aller Beteiligten voraus und die Bereitschaft, sich gemeinsam weiterzuentwickeln und Veränderung zu gestalten. Um eine solche Teamkultur zu fördern, führen wir inzwischen in unseren Teamsitzungen Reflexionsrunden durch. Sie basieren auf dem „Double-Loop-Model" des Psychologen Chris Argyris und des Philosophen Donald Schön (vgl. https://kraus-und-partner.de/wissen/wiki/double-loop-learning).
- Ein Team-Mitglied berichtet dafür von einer Situation im Kita-Alltag, die herausfordernd war. Dann beschäftigt sich das Team mit der Situation. Alle dürfen und sollen sich einbringen – unabhängig von ihrem Wissensstand. Wichtig ist: Es geht im ersten Schritt nicht darum, alternative Handlungsstrategien vorzuschlagen, sondern die Annahmen herauszuarbeiten, die hinter der Situation und dem geschilderten Verhalten stehen. Auf diese Weise erarbeitet sich das Team immer wieder seine pädagogischen Grundlagen und leitet sein pädagogisches Handeln davon ab.
- Diese Reflexionsrunden schulen nicht nur pädagogisches Theorie- und Praxiswissen. Sie fördern auch den Teamzusammenhalt und trainieren die Kritik- sowie Kommunikationsfähigkeit der Beteiligten.

5. Ein neues Selbstverständnis

Geht die veränderte Teamzusammensetzung mit einem neuen Selbstverständnis einher, kann sie eine Möglichkeit für Weiterentwicklung sein. Dafür bedarf es einer ressourcenorientierten Sichtweise.

Lernende Teams

Unsere Kita-Teams sind in mehrfacher Hinsicht lernende Teams – nicht nur, weil dort viele Menschen mitarbeiten, die sich noch in der Qualifizierungsphase befinden. Sondern auch, weil für alle das Lernen ein fortwährender Prozess ist. Wir arbeiten daran, dass sich unsere Teams als lernende Gemeinschaften wahrnehmen und daraus Selbstvertrauen und Kraft schöpfen.

Für die Anleitung neuer Kolleg:innen gilt: Es gibt eine Person, die federführend zuständig ist. Aufgrund der Vielzahl der Einsteiger:innen gibt es jedoch nicht mehr wie früher die 1:1-Situation im Anleitungsprozess. In Grundlagenseminaren und Austauschrunden schulen wir unsere Anleitungen darin, die Gruppensituation zu managen. Außerdem werden im Qualifizierungsprozess neben der Vermittlung pädagogischen Praxiswissens die Förderung persönlicher Kompetenzen immer wichtiger. Auch dafür machen wir unsere Anleiter:innen fit. Bei der Anleitung ist heute neben der hauptverantwortlichen Person das gesamte Team gefragt. Alle haben die Aufgabe, Neulinge im Alltag zu unterstützen, Wissen zu vermitteln und Feedback zu geben.

Vielfalt als Chance

In unseren Teams arbeiten viele Menschen, die aus anderen Professionen kommen. Das spült uns vielfältige Kompetenzen in die Teams – z. B. Management- und Buchhaltungs-Know-how, Wissen aus Kunst, Technik und Handwerk oder vielleicht eine Gelassenheit und Souveränität, die sich aus einer umfangreichen Lebenserfahrung speist. Wir merken: Es lohnt sich, genau hinzuschauen, und das oft auch informell erworbene Wissen und Können der Teammitglieder sichtbar und für die Gemeinschaft fruchtbar zu machen. Auch dabei ist die Teamleitung gefragt. Doch es bedarf auch eines Verständnisses im Team, dass neue Kräfte, die z. B. aus ihren ehemaligen Arbeitswelten oft andere (Kommunikations-)Kulturen mitbringen, eine Bereicherung sein können. Es erfordert Selbstsicherheit sich davon nicht irritieren und verärgern, sondern inspirieren zu lassen.

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025.
Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita

Beispiel:
Einer unserer Quereinsteiger, der vorher als Fachmann für Öffentlichkeitsarbeit in der Politik gearbeitet hatte, war sehr erstaunt über die Art der Kommunikation in der Kita. Er kritisierte zwar den sehr direkten, fast brutalen Umgangston im politischen Betrieb. Er sah jedoch auch im Kinderhaus Defizite: Hier würde oft so allgemein und so schonend formuliert, dass die Botschaft nicht mehr ankäme. Daher regte er an, Unmut unmissverständlich zu äußern und betroffene Personen direkt anzusprechen – ein wertvoller Hinweis.

Prozessbegleitung

Auf dem Weg hin zu einem funktionierenden, lernenden multiprofessionellen Team unterstützen sog. Prozessbegleitungen unsere Teams. Diese Kräfte kommen regelmäßig ins Haus und schauen, was Direkt- und Quereinsteigende, Zusatzkräfte sowie ausländische Fachkräfte benötigen, um gut arbeiten und sich entwickeln zu können. Sie begleiten diese Menschen durch ihren gesamten Qualifikationsprozess bis hin zur gestärkten Fachkraft. Wir erleben, dass unsere Beschäftigten durch diese Begleitung und dieses Coaching in der Findungsphase Sicherheit erlangen und die Verbundenheit zum Unternehmen wächst.

Fazit

Ein Unterstützungssystem ist nötig

Als Träger beschäftigen wir inzwischen viele Fachleute, die ausschließlich häuserübergreifend aktiv sind und die Teams unterstützen. Es hat sich ein regelrechtes Unterstützungssystem entwickelt. Neben den pädagogischen Leitungen, die seit jeher vor allem für die Weiterentwicklung der element-i Pädagogik sowie die Fachberatung der Kinderhäuser zuständig sind, sind das die genannten Prozessbegleitungen sowie unsere Praxis Coaches. Letztere arbeiten für eine gewisse Zeitspanne in einem Haus mit, in dem es an pädagogischem Know-how fehlt. Sie fungieren als Vorbilder, die zeigen, wie wir uns die Gestaltung eines qualitativ hochwertigen Kita-Alltags vorstellen. Natürlich müssen wir diese Kräfte vorher schulen, damit sie eine gute Form finden, ihr praktisches Wissen zur Verfügung zu stellen. Der Vorteil dieses Systems: Hier bieten sich Karriereoptionen für fähige Pädagog:innen. Damit bleiben sicherlich einige dem Kita-Bereich erhalten, die sich sonst vielleicht anderweitig orientiert hätten.

Kritisch sind der Aufwand und die Ressourcen, den die Unterstützungsmaßnahmen erfordern. Als recht große Organisation (46 Kindertagesstätten in drei Bundesländern) ist das für uns noch realisierbar. Aber auch wir stoßen inzwischen an unsere Grenzen. Daher versuchen wir, durch horizontale Vernetzung und Maßnahmen wie unsere Qualitätsentwicklungszirkel in der Organisation bereits vorhandenes Wissen für andere zugänglich zu machen.

Wir appellieren jedoch an die Politik, künftig umfangreichere Qualifizierungs- und Unterstützungssysteme bei der Weiterentwicklung der Kinderbetreuung in Deutschland einzuplanen und ausreichende Mittel dafür vorzusehen.

Mehr Infos: www.element-i.de

Dieser Beitrag ist erschienen im Fachmagazin ZUKUNFTS-HANDBUCH Kindertageseinrichtungen, Ausgabe 2/2025.
Walhalla Fachverlag, Regensburg. www.walhalla.de/kita